

Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL)

AMCIS 2009 Proceedings

Americas Conference on Information Systems
(AMCIS)

2009

Information Technology Outsourcing in Mexico: Adoption Practices and Benefits

Lidia Trejo Flores

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, lidia.trejo@itesm.mx

Carlos J. Navarrete

California State University - Pomona, cjnavarrete@cpp.edu

Follow this and additional works at: <https://aisel.aisnet.org/amcis2009>

Recommended Citation

Flores, Lidia Trejo and Navarrete, Carlos J., "Information Technology Outsourcing in Mexico: Adoption Practices and Benefits" (2009). *AMCIS 2009 Proceedings*. 170.
<https://aisel.aisnet.org/amcis2009/170>

This material is brought to you by the Americas Conference on Information Systems (AMCIS) at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in AMCIS 2009 Proceedings by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

El "Outsourcing" de Tecnologías de Información en México: Prácticas y Beneficios Obtenidos

Information Technology Outsourcing in Mexico: Adoption Practices and Benefits

Lidia Trejo Flores

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de
Monterrey, Campus Cd. de México
lidia.trejo@itesm.mx

Carlos J. Navarrete

California State Polytechnic University, Pomona
cjnavarrete@csupomona.edu

RESUMEN

Este artículo presenta un estudio exploratorio del impacto de la gestión de "outsourcing" de tecnologías de información (OTI) en los resultados y beneficios alcanzados como resultado de su adopción. El estudio busca responder dos preguntas de investigación: ¿Cuáles son las prácticas de gestión de OTI en empresas Mexicanas? y ¿Cuál es el impacto de la gestión de OTI en los resultados y beneficios de OTI? Para contestar estas preguntas se hizo una encuesta entre empresas Mexicanas, obteniéndose 152 cuestionarios válidos. De estos cuestionarios se tomaron aquellos que correspondían a empresas con proyectos de OTI. Se encontró que la mayoría de las empresas Mexicanas no tienen prácticas de gestión óptimas de OTI; Sin embargo, esta limitación no ha impedido que las empresas alcancen resultados positivos y beneficios del OTI. Los principales resultados reportados son la reducción de costos y la capacidad de la empresa para adaptarse al mercado y el principal beneficio reportado por las empresas es utilizar la experiencia y economías de escala del proveedor de tecnologías de información.

Palabras Clave

"Outsourcing" de TI, México, Toma de Decisiones, Estrategia Organizacional, Gestión del "Outsourcing" de TI, Resultados y Beneficios del "Outsourcing" de TI.

ABSTRACT

This article reports the second stage of exploratory study regarding the adoption of information technology outsourcing (ITO) by Mexican companies. The article aims to answer the following questions: What are the managerial practices of ITO used by Mexican companies? And what is the impact of those practices on the results and benefits of ITO? Based on a survey of 152 companies, the study reports the following results: Most of the companies missed to adopt best managerial practices of ITO. However, failing to adopt best practices did not prevent companies from reaching positive ITO results. The main benefits reported are that ITO helped to reduce costs, foster organizations' capabilities to face market changes, take advantage of the providers' experience, and achieve scale economies. These results are important to practitioners and researchers.

Keywords

IT Outsourcing, Managing IT, Information Technology, IT Benefits, Decision Making, Mexico

INTRODUCCIÓN

En la década de los 80's se empezó a popularizar la adopción de OTI volviéndose uno de los negocios de mayor crecimiento en el mundo. Este negocio ha alcanzado valores de mercado superiores a los 20.5 mil millones de dólares (Scardino et al. 2006), promoviendo un impresionante crecimiento en el desarrollo, producción y uso de tecnologías de información (TI). Acompañando este crecimiento se han disparado el número de investigaciones en OTI, que desafortunadamente no ha cubierto todos los aspectos del OTI.

La literatura en este campo recomienda hacer investigaciones empíricas, que involucren varias perspectivas teóricas y que tomen en cuenta todo el proceso de OTI que va desde la evaluación de alternativas, la decisión de adoptarlo, la gestión, y los resultados que se obtienen. Este artículo es una de las pocas investigaciones empíricas en empresas Mexicanas que ha estudiado la relación entre la gestión y los resultados de OTI. Y la administración efectiva del OTI continúa siendo un reto actual para las organizaciones (Koh et al. 2004). Además respondiendo a las recomendaciones para la investigación de OTI, este proyecto de investigación estudia OTI de una manera holística, involucrando dos teorías: La Teoría de Costos de Transacción y la Teoría Basada en Recursos.

El conocimiento de las prácticas de gestión de OTI, permite a los directores de TI y/o equipo de Gobernabilidad de TI saber: a) qué mecanismos se están utilizando para administrar, controlar, y mejorar proyectos de OTI; b) el impacto en los resultados y beneficios de OTI. Este conocimiento ayudaría a minimizar el riesgo que corren las empresas al adoptar OTI, y permitiría a los directivos de las empresas analizar y evaluar esta decisión estratégica que les permite a las organizaciones ser más competitivas y más rentables.

Estos resultados permiten a los investigadores estudiar las formas de gestión más efectivas en OTI, lo que ha sido poco investigado y por tanto poco difundido en escuelas de educación superior y futuros proveedores de servicios informáticos. Una línea de investigación exitosa en este sentido permitiría la definición de estándares de gestión, programas de certificación, y programas de capacitación que harían crecer la industria de TI y la competitividad de aquellas empresas que opten por la decisión de contratar servicios de TI bajo esquemas de “Outsourcing”.

MARCO TEÓRICO

A dos décadas de haberse popularizado, el OTI se adopta en muy diversas modalidades. La tabla 1 presenta una muestra de los diferentes tipos de OTI reportados en la literatura. Como puede verse los proyectos de OTI pueden diferenciarse, entre otras cosas, por: Quién proporciona el servicio, “outsourcing” vs. “insourcing”; qué proporción del presupuesto de TI se usa para el proyecto, “outsourcing” selectivo; cuál es la duración del contrato, outsourcing total vs. transitorio; y cuál es la ubicación geográfica del proveedor del servicio, “Offshore” vs. “Nearshore”.

Criterio de distinción	Definiciones	Autor referencia
Los servicios de TI son proporcionados por proveedores externos o por áreas internas de la organización	<p>“Outsourcing” – delegación, a través de arreglos contractuales, para todos o alguna parte de los recursos tecnológicos, recursos humanos y la responsabilidad de la administración asociadas a la entrega de servicios de TI, por un proveedor externo</p> <p>“Insourcing” – Una organización interna de la empresa contrata algunos recursos de manera temporal, pero sigue siendo la responsable de manejar esos recursos para que se alcancen los resultados definidos</p>	Willcocks y Lacity, (1998)
Alcance de los servicios y la duración de los contratos	<p>“Outsourcing” Selectivo Inicial– “Outsourcing” para un proyecto en específico más que un “Outsourcing” total o “Insourcing” total</p> <p>“Outsourcing” Total – Contratos a largo plazo con un proveedor externo para cubrir la mayoría de los servicios de TI de las organizaciones</p> <p>“Outsourcing” Transitorio – Se refiere a la practica de realizar “Outsourcing” de manera temporal durante la transición a una nueva tecnología</p>	Willcocks y Lacity, (1998) Navarrete y Pick (2005)
Ubicación geográfica donde se realiza el servicio de TI, considerando alternativas fuera del país	<p>“Offshore” – es la opción que tienen las empresas de un país de contratar servicios de TI a empresas de otros países, evaluando costos y calidad</p> <p>“Bestshore” – Un país se convierte en la mejor opción para proporcionar un servicio de TI, a empresas de cualquier parte del mundo. Ejemplo, India y Argentina son considerados los países más adecuados para proveer servicios de desarrollo de software</p> <p>Nearshore – Un país se convierte en la mejor alternativa para proporcionar un servicio de TI, considerando la cercanía a otros países. Ejemplo, México es un nearshore para los servicios de TI para empresas de EU</p>	Kumar y Willcocks (1996) Rajkumar y Dawley (1998)

Tabla 1. Definiciones relacionadas con OTI (Trejo Flores, 2008)

Investigadores del OTI han usado distintas teorías para cuantificar el impacto de OTI en organizaciones, industrias, y economías de países. Por ejemplo, Grover, Teng y Cheon (1998) proponen un modelo de investigación que considera el uso de cuatro teorías: Teoría Basada en Recursos, Teoría de Costos de Agencia, Teoría de Costos de Transacción, y Teoría de Dependencia de Recursos. Este modelo, descrito en la Figura 1, demuestra el número de facetas del proceso de “outsourcing” así como su complejidad.

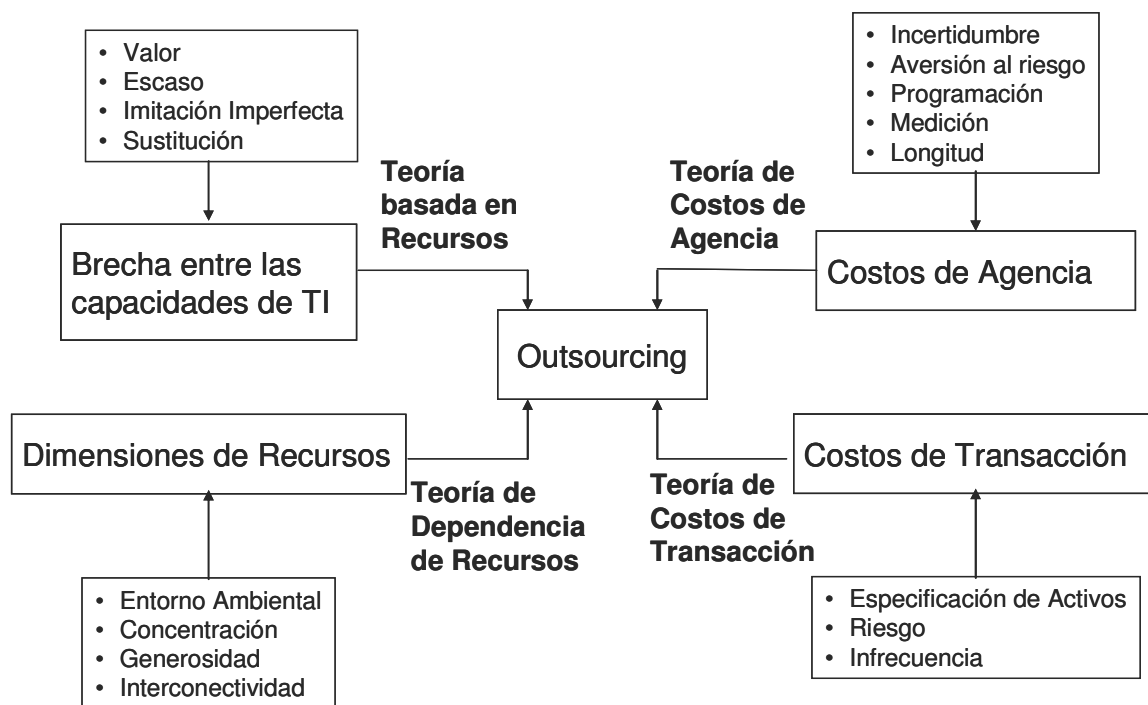


Figura 1. Modelo Conceptual de Investigación de “Outsourcing” (Grover, Teng y Cheon, 1998)

El presente estudio consideró la perspectiva de las teorías de costos de transacción y la teoría basada en recursos para la realización del mismo.

Diferentes autores coinciden en las características que las investigaciones en este campo deben tener para obtener resultados significativos. Por ejemplo, Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina (2006) proponen estudiar el OTI desde varias perspectivas. Específicamente, proponen estudiar OTI desde la perspectiva de la Teoría de Costos de Transacción y la Teoría basada en recursos, dado que estas dos teorías se complementan. En la misma línea, Willcocks y Lacity (1998) proponen que las investigaciones sobre OTI se diseñen de una manera holística, combinando diferentes teorías. Finalmente, Mahnke, Overby y Vang (2005) sugieren primero realizar estudios empíricos comparativos, incluir en los estudios el diseño de los contratos del OTI, y tercero analizar el proceso del OTI completo incluyendo la gestión de OTI.

Sobre proyectos de investigación sobre el OTI realizados en México se encontraron los siguientes: Navarrete y Pick (2005) estudiaron “selective outsourcing” en empresas grandes Mexicanas. Trejo Flores, Navarrete y Gomez (2008) reportan los factores, catalizadores e inhibidores, que toman en cuenta las empresas Mexicanas para adoptar o no el OTI. Finalmente el grupo Gartner (Young y Dreyfuss, 2006; Ambrose, 2008; Karamouzis, 2008; Dreyfuss, 2008) han estudiado la adopción del OTI en México, comparándolo con la adopción en Brasil.

Para cumplir los objetivos de este proyecto es importante identificar los parámetros reportados en la literatura para evaluar tanto la gestión como los resultados del OTI. Las tablas 2 y 3 muestran la forma de operacionalización de las variables de medición de los constructos, para identificar las prácticas de gestión del OTI y los resultados y beneficios que han obtenido las empresas con la aplicación del OTI. En ambas tablas se refieren los autores que sirvieron como fuente para la operacionalización de las variables. Al final de la tabla 2 se definen cuatro constructos propuestos por los autores que son modulares para el desarrollo del presente documento.

Variable	Parámetros (posibles valores/opciones)	Autor o fuente de referencia
Estrategia sistemática para realizar “Outsourcing” de TI	SI, No, En desarrollo	Hefley y Loesche (2006) Young y Dreyfuss (2006) Ambrose (2008)
Elementos se consideraron para definir la estrategia de “Outsourcing” de TI	Evaluación de:	Hefley y Loesche (2006)

	Estrategias del negocio (Si, No) Fortalezas y debilidades del área de TI (Si, No) Estructura y Organización del área de TI (Si, No) Infraestructura de TI (Si, No) Amenazas y Oportunidades de la empresa (Si, No) Capacidades internas actuales del área de TI (Si, No) Desarrollo de la industria de TI (Si, No) Requerimientos de áreas de negocios para el área de TI (Si, No) Alternativas de proveedores de “Outsourcing” de TI (Si, No) Alternativas de alianzas con proveedores de TI (Si, No)	Ambrose (2008)
Participantes en la definición de la estrategia de “Outsourcing” de TI	CEO (Si, No), CIO (Si, No), Directores de área (Si, No), Consultores TI (Si, No), Clientes (Si, No), Proveedores (Si, No)	Ambrose (2008) Lacity y Willcocks (1998) Hefley y Loesche (2006)
Riesgos que se identificaron en la evaluación de la decisión del “Outsourcing”	Económicos (Si, No), de competitividad (Si, No), tecnológicos (Si, No), de confidencialidad de información (Si, No), de propiedad intelectual (Si, No).	Hefley y Loesche (2006) Mahnke (2001)
Personas que Intervienen en la administración y control del desempeño de los proveedores de OTI (Equipo de Gobernabilidad de TI)	CEO (Si, No), CIO (Si, No), Directores de área (Si, No), Personas del área de TI (Si, No), Consultores externos (Si, No).	Hefley y Loesche (2006) Trejo Flores (2008)
Proveedores de servicios de “Outsourcing” de TI tiene actualmente	Número de proveedores (1,2,3,4,...)	Lacity y Willcocks (1998)
Mecanismos de administración del “Outsourcing” de TI	Administración del contrato (Si, No), Métricas de niveles de servicio (Si, No), Métricas de objetivos del negocio Tablero de control de proveedores (Dashboard) (Si, No), Juntas de trabajo / Reuniones Operativas (Si, No).	Trejo Flores (2008) Ambrose (2008) Hefley y Loesche (2006) Matlus et al. (2008) Hart (1988) Goo et al. (2008) Gopal et al. (2003) Mani et al. (2006)
Duración de los contratos de “Outsourcing” de TI	Corto plazo (1-2 años), Mediano plazo (2-5 años), Largo plazo (Más 5 años)	Lacity y Willcocks (1998) Trejo Flores (2008)
Alcance de los contratos de “Outsourcing” de TI	Tipo de contrato (Por proyecto (s), Por servicio (s), Total (todas las operaciones y servicios de TI))	Lacity y Willcocks (1998)
Mecanismos para mejorar la administración de “Outsourcing” de TI	Implementación de retroalimentación del proveedor (Si, No), Auditorías (Si, No), Certificaciones (Si, No), Implementación de mejores prácticas de la industria, (Si, No), Implementación de retroalimentación del cliente (Si, No).	Ambrose (2008) Hefley y Loesche (2006) Trejo Flores (2008)
Estrategia Sistémica de “Outsourcing” de TI	Considera por lo menos para su construcción: la estrategia del negocio, amenazas y oportunidades del negocio, los requerimientos de las áreas de negocios para el área de TI y las capacidades actuales de TI	Propuesto por los autores
Equipo de Gobernabilidad de OTI Ideal	Formado por lo menos por el CEO, CIO y los directores de las áreas de negocio	Propuesto por los autores
Mecanismos de Administración y Control Adecuados	Por lo menos se debe administrar el contrato, tener métricas de niveles de servicio y de objetivos del negocio y realizar auditorías de TI.	Propuesto por los autores
Prácticas de Gestión Óptimas de “Outsourcing” de TI	Considera tres elementos: Existencia de una estrategia sistémica, un Equipo de Gobernabilidad Ideal y Mecanismos de Administración y Control adecuados	Propuesto por los autores

Tabla 2. Operacionalización del constructo del modelo: Prácticas de Gestión del “Outsourcing” de TI

Variable	Parámetros (posibles valores/opciones)	Autor o fuente de referencia
Resultados del “Outsourcing” de TI	Diferenciarse de la competencia (Si, No), Adaptarse al mercado (Si, No), Fomentar el crecimiento de la empresa (Si, No) Apoyar la internacionalización de la empresa (Si, No), Reducir costos (Si, No).	Kern et al. (2002), Smith et al. (1998) Leiblein et al. (2002), Gilley et al. (2000) Lacity y Willcocks (1998), Goo et al. (2008), Cross (1995) Grover et al. (1996), DiRomualdo y Gurbaxani (1998) Quinn (1999), Gottfredson et.al (2005)
Beneficios del “Outsourcing” de TI	La empresa se ha enfocado más a los procesos centrales del negocio (Si, No) La empresa utiliza la experiencia y economía de escala del proveedor en recursos humanos y tecnológicos, y gestiona su estructura de costos (Si, No) La empresa ha tenido acceso a la última tecnología y ha evitado la obsolescencia de los cambios (Si, No).	Grover et al. (1996), Smith et al. (1998), Prahalad y Hamel (1990) Quinn (1992), Saunders et al. (1997), DiRomualdo y Gurbaxani (1998) Lee y Kim (1999, 2005), Goo et al. (2008), Quinn (1999) Gottfredson et al. (2005), Sambamurthy et al. (2003)

Tabla 3. Operacionalización del constructo del modelo: Resultados y Beneficios obtenidos del “Outsourcing” de TI

METODOLOGÍA

La figura 2 presenta el modelo general de investigación propuesto por Trejo Flores (2008) para estudiar OTI de manera holística. El modelo responde a las recomendaciones de varios investigadores. Por ejemplo, Willcocks y Lacity (1998) proponen realizar investigaciones de OTI combinando diferentes teorías. Mahnke et al. (2005) recomiendan estudiar el proceso completo no solamente la decisión de adoptar OTI.

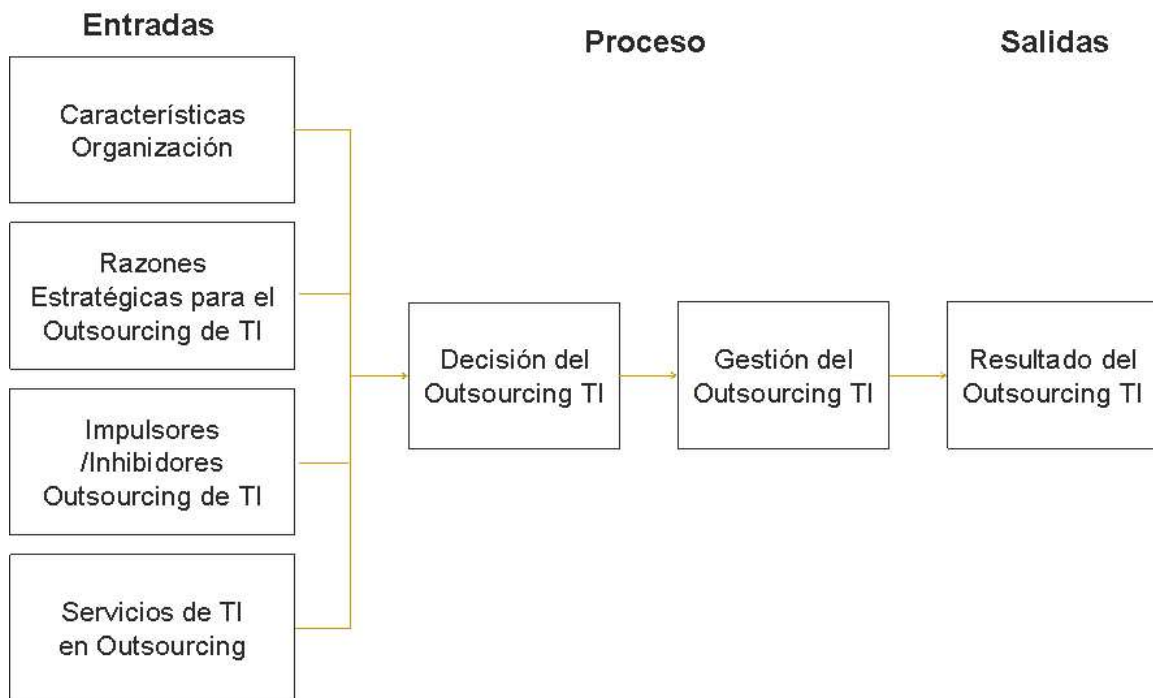


Figura 2. Modelo General de Investigación (Trejo Flores, 2008)

Sin embargo el modelo del presente estudio (figura 3) propone evaluar exclusivamente el impacto de proyectos de OTI y la gestión de OTI en los resultados de esta estrategia para asegurar servicios informáticos para la organización.

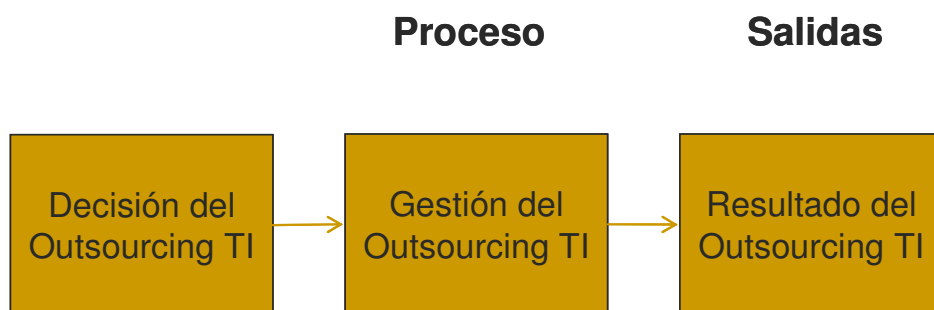


Figure 3. Modelo del Estudio

Trejo Flores et al. (2008) reportan los catalizadores e inhibidores para la decisión de OTI en empresas Mexicanas. Para estas empresas los catalizadores para adoptar OTI son: reducir costos, número de empleados, e inversiones en TI; así como mejorar procesos del negocio y el servicio a clientes. En su estudio reportan que los servicios de OTI más comúnmente encontrados en México son servicios para apoyar las operaciones de la empresa como: “Help Desk,” “Call Center,” y administración de redes, entre otros.

El constructo Gestión del OTI se mide con las variables: Estrategia sistémica de OTI, equipo de gobernabilidad de OTI, y mecanismos de administración, control y mejora de OTI. Las tablas 2 y 3 ofrecen mayor detalle de la operacionalización del modelo.

Preguntas, proposiciones, e hipótesis de investigación

Para satisfacer los objetivos de esta investigación se propusieron las siguientes preguntas de investigación (PI) y sus correspondientes proposiciones (P) o hipótesis (H):

PI1. ¿Cuáles son las prácticas de gestión de OTI en empresas Mexicanas?

P1 Las estrategias que adoptaron las empresas para el OTI son estrategias sistémicas.

P2 Las empresas que adoptaron OTI tienen equipos de gobernabilidad de OTI ideales.

P3 Las empresas que adoptaron OTI tienen mecanismos de administración, control y mejora adecuados para los proyectos de OTI.

PI2 ¿Cuál es el impacto de las prácticas de gestión de OTI en empresas que adoptaron OTI?

H1. Hay una correlación entre los elementos de las estrategias sistémicas de OTI y la obtención de resultados positivos.

H2. Hay una correlación entre los miembros del equipo de gobernabilidad de OTI con la obtención de resultados positivos de OTI.

H3. Hay una correlación entre los mecanismos de administración, control y mejora de OTI y la obtención de resultados positivos de OTI.

Colección de datos

La colección de datos se hizo por medio de una encuesta entre compañías Mexicanas. El cuestionario para esta encuesta se elaboró de acuerdo al modelo general del estudio (Figura 1) y se incluyeron variables sobre prácticas de gestión y resultados de OTI. Las tablas 2 y 3 presentan los parámetros utilizados para caracterizar los constructos del modelo de la investigación y el cuestionario se construyó en base a ello. La primera versión del cuestionario se probó con 15 expertos en TI. La versión mejorada del cuestionario, fue entonces, evaluada por cuatro expertos en la construcción de instrumentos de medición y por

un experto en comunicación. El Anexo 1 presenta el cuestionario que resultó de este proceso. Para aplicar las encuestas se uso una base de datos de directivos de empresas y se complementó encuestando estudiantes de posgrado con experiencia laboral en el Estado de México, la Ciudad de México y Guadalajara. En total se recabaron 162 cuestionarios de los que se eliminaron 10 por razones diversas. De los 159 cuestionarios válidos, 59 corresponden a empresas que han adoptado OTI, siendo ésta la muestra que se utilizó para este estudio.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Esta sección está estructurada en dos sub-secciones de acuerdo a las preguntas de investigación del estudio: PI1. ¿Cuáles son las prácticas de gestión de OTI en empresas Mexicanas? y PI2 ¿Cuál es el impacto de las prácticas de gestión de OTI en empresas que adoptaron OTI?

Resultados sobre prácticas de gestión de OTI

Para evaluar las prácticas de gestión de OTI se identificaron las más importantes de acuerdo a la literatura: Estrategia Sistémica, Equipo de Gobernabilidad, y Mecanismos de Administración, Control y Mejora. Estas tres dimensiones deben estar presentes para lograr prácticas de gestión de OTI óptimas.

Estrategia Sistémica de OTI.

La Tabla 4 presenta el número de empresas que reportan contar con estrategia de “outsourcing”. De acuerdo con esta tabla 71% de las empresas tienen una estrategia desarrollada. Sin embargo, la literatura sugiere que esta estrategia sea sistémica. Para este estudio los autores proponen que para que la estrategia de OTI sea sistémica debe haberse considerado por lo menos los siguientes aspectos: la estrategia del negocio, amenazas y oportunidades del negocio, los requerimientos de las áreas del negocio para el área de TI y las capacidades actuales de TI. La Tabla 5 presenta elementos para definir una estrategia sistémica y los resultados de la encuesta con respecto a esta. El 50% de las empresas consideraron la estrategia del negocio para definir la estrategia de OTI, 10% las amenazas y oportunidades de la empresa, 28% los requerimientos de áreas de negocio para el área de TI, y 20 % capacidades internas actuales del área de TI. Estos valores rechazan la proposición 1 de este estudio: Las estrategias que adoptaron las empresas para el OTI son estrategias sistémicas.

De acuerdo con la literatura, un elemento muy importante de la gestión del OTI, es tener definida una estrategia sistemática para llevarlo a cabo, que esté alineada a las estrategias del negocio de las organizaciones (Hefley y Loesche, 2006; Young y Dreyfuss, 2006, Ambrose, 2008). Ambrose (2008) menciona que cuando se ha establecido una estrategia de “outsourcing”, se crea un plan de acción claro para moverse a un entorno optimizado.

Estatus de la estrategia	No. de empresas
Desarrollada	42
No desarrollada	7
En desarrollo	10
Total	59

Tabla 4. Análisis de Frecuencias: Estatus de la Estrategia de OTI

Estrategias del negocio	30	Capacidades internas actuales del área de TI	12
Fortalezas y debilidades del área de TI	17	Alternativas de alianzas con proveedores de TI	9
Requerimientos de áreas de negocios para el área de TI	16	Alternativas de proveedores de “Outsourcing” de TI	9
Estructura y Organización del área de TI	15	Amenazas y Oportunidades de la empresa	6
Infraestructura de TI	14	Desarrollo de la industria de TI	5

Tabla 5. Análisis de Frecuencias: Elementos considerados para definir la Estrategia Sistemática de OTI

Equipo de Gobernabilidad de OTI

La tabla 6 presenta el análisis de frecuencias de los participantes en el equipo de gobernabilidad en las empresas de la encuesta. En el 37% de los casos participó personal del área de TI, 30% directores de área, 28% el CIO, 15% el CEO, y 13% consultores externos.

Personal del área de TI	22	CEO	9
Directores de área	18	Consultores Externos	8
CIO	17		

Tabla 6. Análisis de Frecuencias: Participantes Equipo de Gobernabilidad de TI

Los autores asumen que un equipo de gobernabilidad de OTI ideal debe estar formado por lo menos por: El CEO, el CIO y los directores de las áreas del negocio. Los resultados de la encuesta en este sentido no soportan la segunda proposición para el 85% de las empresas del estudio: P2 Las empresas que adoptaron OTI tienen equipos de gobernabilidad de OTI ideales.

La existencia de un equipo que gestione el OTI es recomendado por Gartner (Karamouzis, 2008), menciona que los CIOs de Latinoamérica necesitan considerar su estructura de gobernabilidad y su capacidad de administración, como un factor al tomar la decisión del OTI. Complementando la recomendación, Gartner (Ambrose, 2008) menciona que al implementar el equipo de gobernabilidad de OTI debe establecerse su estilo de gestión para alinearla a la cultura y valores de la empresa. Y realiza un análisis del rol del equipo de gobernabilidad del OTI para lograr la alineación de TI con el negocio. Con respecto a México no se encontró otro estudio que refiera la conformación del equipo de gobernabilidad del OTI.

Mecanismos de Administración, Control y Mejora de OTI

La tabla 7 presenta información sobre los mecanismos de administración, control y mejora del OTI que se utilizan en las empresas de la muestra. Los autores proponen que para tener mecanismos de administración, control y mejora adecuados, por lo menos se debe administrar el contrato, tener métricas de niveles de servicio y de objetivos del negocio, y auditorías de OTI. De acuerdo a los resultados de la encuesta solo 50% de las empresas administran los contratos de OTI, 45% tienen métricas de niveles de servicio, 27% métricas de objetivos del negocio, y 35% hacen auditorías. Estos valores sugieren que para el 70% de las empresas en la muestra no se cumple la proposición 3 de este estudio: P3 Las empresas que adoptaron OTI tienen mecanismos de administración, control y mejora adecuados para los proyectos de OTI.

Mecanismos de administración y control		Mecanismos de Mejora	
Administración del contrato	29	Auditorías	21
Métricas de niveles de servicio	27	Certificaciones	20
Métricas de objetivos del negocio	16	Implementación de retroalimentación del cliente	19
Juntas de trabajo / Reuniones Operativas	14	Implementación de retroalimentación del proveedor	19
Tablero de control de proveedores (Dashboard)	5	Implementación de mejores prácticas de la industria	15

Tabla 7. Análisis de Frecuencias: Mecanismos de Administración, Control y Mejora del OTI

No se encontraron otros estudios en México que refieran datos sobre los mecanismos de administración, control y mejora del OTI, además de que en general, las prácticas de gestión de OTI han sido poco estudiados (Mahnke et al., 2005).

Resultados y Beneficios obtenidos del OTI

Para medir los resultados del OTI en las organizaciones, se hizo la pregunta: “¿El “Outsourcing” de TI le ha permitido a la empresa...?”.

La tabla 3 (operacionalización de variables) muestra las alternativas proporcionadas para responder sobre los resultados y beneficios que han obtenido las empresas al haber optado por contratar servicios de TI bajo el esquema de “Outsourcing”.

La tabla 8 muestra el análisis de frecuencias de los resultados que han obtenido las empresas.

Reducir Costos	19	Apoyar la internacionalización de la empresa	12
Adaptarse al mercado	15	Diferenciarse de la competencia	3
Fomentar el crecimiento de la empresa	15		

Tabla 8. Análisis de Frecuencias: Resultados Obtenidos del OTI

Se encontró que el 50% de las empresas obtuvieron una reducción de costos al aplicar el OTI, y 25% de ellas el OTI les permitió adaptarse al mercado y fomentar el crecimiento de la empresa. Y el 20% de las empresas identifican que el OTI les permitió apoyar la internacionalización de la empresa.

Con respecto a los beneficios que identificaron las empresas del OTI, se presentan los valores obtenidos en la tabla 9. Se encontró que el 47% de las empresas se enfocaron más a los procesos centrales del negocio, como resultado del OTI, y el 40% de ellas pudieron utilizar la experiencia y economías de escala del proveedor para obtención de recursos humanos (experiencia) y tecnológicos, lo que les permitió tener una mejor gestión de sus costos.

La empresa se ha enfocado más a los procesos centrales del negocio	28
La empresa utiliza la experiencia y economía de la escala del proveedor en recursos humanos y tecnológicos, y gestiona su estructura de costos	23
La empresa ha tenido acceso a la última tecnología y ha evitado la obsolescencia de los cambios	15

Tabla 9. Análisis de Frecuencias: Beneficios Obtenidos del OTI

Estrategias de OTI y Resultados de OTI.

Para contrastar las hipótesis asociadas a la segunda pregunta de la investigación **¿Cuál es el impacto de las prácticas de gestión de OTI en empresas que adoptaron OTI?**, Es necesario calcular la correlación entre las estrategias del OTI y los resultados obtenidos por la aplicación del OTI. Para ello se llevó a cabo un análisis de estadística no paramétrica, ya que el diseño del cuestionario recoge la selección de las prácticas de administración del OTI, así como de los resultados y beneficios obtenidos, exclusivamente por selección, no ponderando bajo ninguna escala. La estadística no paramétrica se utiliza cuando se tienen datos categóricos u ordinales, como es el caso del presente estudio.

La prueba estadística para probar las hipótesis planteadas en el estudio se basa en tablas de contingencia y se analizó el estadístico coeficiente de correlación (coeficiente de Pearson), el cual permite decidir si existe evidencia estadística para aceptar o rechazar la hipótesis nula de correlación entre dos criterios de clasificación. El coeficiente de correlación toma valores entre 0 y 1, en donde el valor de 0 indica la ausencia de correlación entre las variables dicotómicas (para este caso) y el valor de 1 indica correlación perfecta entre las variables. El estadístico coeficiente de correlación permite contrastar la hipótesis de que dos criterios de clasificación utilizados (variables categóricas) están correlacionados o no (Pardo Merino, A. y Ruíz Díaz, M, 2002). Adicionalmente se reporta el nivel de significancia de cada prueba estadística.

Las tablas 10 y 11 presentan los coeficientes de correlación y el nivel de significancia que resultaron significativas entre parámetros de estrategias de OTI y los parámetros de resultado y beneficios obtenidos del OTI. Estos resultados soportan la hipótesis 1 del estudio (H1 Hay una correlación positiva entre los elementos de las estrategias sistémicas de OTI y la obtención de resultados positivos) en lo que toca a la reducción de costos y adaptarse al mercado principalmente.

	Diferenciarse de la competencia	Adaptarse al mercado	Fomentar el crecimiento de la empresa	Apoyar la internacionalización de la empresa	Reducir Costos
Estrategias del negocio		.342 .027**			
Fortalezas y debilidades del área de TI		.375 .015**			
Requerimientos de áreas de negocios para el área de TI			0.409 .008**		0.372 .016**
Estructura y Organización del área de TI				0.331 .032**	0.323 .036**
Infraestructura de TI		.332 .032**			
Capacidades internas actuales del área de TI		.351 .023**			
Alternativas de alianzas con proveedores de TI					
Alternativas de proveedores de “outsourcing” de TI					
Amenazas y Oportunidades de la empresa				0.383 .013**	0.469 .002**
Desarrollo de la industria de TI	.372 .016**				

** Ha aceptada con alfa < .05

Tabla 10. Elementos considerados para definir la estrategia sistémica de OTI vs. Resultados del OTI

	Enfoque en los procesos centrales del negocio	Utiliza la experiencia y economía de escala del proveedor en recursos humanos y tecnológicos y gestiona su estructura de costos	Acceso a la última tecnología y evitado obsolescencia de los cambios
Estrategias del negocio			
Fortalezas y debilidades del área de TI			
Requerimientos de áreas de negocios para el área de TI		0.347 .025**	
Estructura y Organización del área de TI			
Infraestructura de TI			
Capacidades internas actuales del área de TI			
Alternativas de alianzas con proveedores de TI			
Alternativas de proveedores de Outsourcing de TI			
Amenazas y Oportunidades de la empresa		0.386 .012**	
Desarrollo de la industria de TI			

** Ha aceptada con alfa < .05

Tabla 11. Elementos considerados para definir la estrategia sistémica de OTI vs. Beneficios del OTI

Estos resultados contrastan con los reportados por Navarrete y Pick (2005) quienes concluyeron que en el caso de proyectos de OTI selectivo la reducción de costos no es el principal objetivo de empresas grandes en México. Los resultados en la tabla 10 soportan la literatura de OTI donde ha sido multicitada la reducción de costos como un catalizador de OTI.

Equipo de gobernabilidad y resultados de OTI

Las tablas 12 y 13 presentan los coeficientes de correlación significativos (nivel de significancia menor al 5%) entre participantes del equipo de gobernabilidad y los resultados y beneficios de OTI. Estos resultados soportan la hipótesis 2 (H2). Hay una correlación entre los miembros del equipo de gobernabilidad de OTI con la obtención de resultados positivos de

OTI) en lo que se refiere a reducción de costos, a adaptarse al mercado, a fomentar el crecimiento de la empresa, y apoyar a la internacionalización de la empresa.

	Diferenciarse de la competencia	Adaptarse al mercado	Fomentar el crecimiento de la empresa	Apoyar la internacionalización de la empresa	Reducir Costos
Personal del área de TI					
Directores de área				0.305 .019**	
CIO			0.282 .030**		0.362 .005**
CEO		0.294 .024**			
Consultores Externos					.363 .005**

** Ha aceptada con alfa < .05

Tabla 12. Participantes Equipo de Gobernabilidad de OTI vs. Resultados del OTI

	Enfoque en los procesos centrales del negocio	Utiliza la experiencia y economía de escala del proveedor en recursos humanos y tecnológicos y gestiona su estructura de costos	Acceso a la última tecnología y evitado obsolescencia de los cambios
Personal del área de TI			
Directores de área			
CIO		0.566 .000**	
CEO			0.294 .024**
Consultores Externos			

** Ha aceptada con alfa < .05

Tabla 13. Participantes Equipo de Gobernabilidad de TI vs. Beneficios del OTI

Nuevamente aparece la reducción de costos como el resultado más favorecido. En base a los resultados de la tabla 12, puede observarse que la participación de consultores externos a favorecido a la reducción de costos. Los beneficios con correlación positiva (Tabla 13) sugieren que para el CEO es más importante tener acceso a tecnologías de punta a través de OTI, en tanto que para el CIO es más importante poder utilizar la experiencia y las economías de escala del proveedor.

Mecanismos de Administración, Control y Mejora de OTI y Resultados de OTI

La Tabla 14 y 15 presenta las correlaciones significativas entre mecanismos de administración, control y de mejora y los resultados de OTI. Los valores en esta tabla soportan la hipótesis 3 (H3. Hay una correlación entre los mecanismos de administración, control y mejora de OTI y la obtención de resultados positivos de OTI) en lo que respecta a todos resultados obtenidos del OTI, a excepción de diferenciarse de la competencia.

	Diferenciarse de la competencia	Adaptarse al mercado	Fomentar el crecimiento de la empresa	Apoyar la internacionalización de la empresa	Reducir Costos
Administración del contrato					
Métricas de niveles de servicio		0.323 .013**			
Métricas de objetivos del negocio			0.314 .016**		
Juntas de trabajo / Reuniones Operativas					0.383 .003**
Tablero de control de proveedores (Dashboard)				0.3 .021**	
Auditorías					0.397 0.002**
Certificaciones			0.273 0.036**		
Implementación de retroalimentación del cliente					
Implementación de retroalimentación del proveedor			0.379 0.004**		
Implementación de mejores prácticas de la industria		0.285 0.029**		0.382 0.003**	0.514 0.00**

** Ha aceptada con alfa < .05

Tabla 14. Mecanismos de administración, control y mejora vs. Resultados del OTI

	Enfoque en los procesos centrales del negocio	Utiliza la experiencia y economía de escala del proveedor en recursos humanos y tecnológicos y gestiona su estructura de costos	Acceso a la última tecnología y evitado obsolescencia de los cambios
Administración del contrato			0.282 .030**
Métricas de niveles de servicio		0.382 .003**	
Métricas de objetivos del negocio			
Juntas de trabajo / Reuniones Operativas		0.289 .026**	
Tablero de control de proveedores (Dashboard)		0.256 .049**	
Auditorías		0.277 0.033**	
Certificaciones			
Implementación de retroalimentación del cliente	0.362 0.005**		
Implementación de retroalimentación del proveedor		0.267 0.04**	
Implementación de mejores prácticas de la industria		0.331 0.011**	

** Ha aceptada con alfa < .05

Tabla 15 Mecanismos de administración, control y mejora vs. Beneficios del OTI

CONCLUSIONES

Las prácticas de gestión de OTI en empresas mexicanas no cumplen con las características de gestión recomendadas en la literatura. Por ejemplo, aunque la mayoría de las empresas reportan tener una estrategia de “outsourcing”, menos del 10% tiene una estrategia sistémica de OTI. De la misma manera menos del 20% de las empresas cuenta con equipos de gobernabilidad de OTI ideales, y solo la mitad de las empresas en la muestra tiene mecanismos de administración y control adecuados de OTI.

Sin embargo, las limitaciones en los recursos de gestión de OTI no impactaron negativamente los resultados positivos y los beneficios de la adopción de OTI. Existe una correlación positiva entre diferentes parámetros de gestión y los resultados de proyectos de OTI. Los principales resultados fueron la reducción de costos y adaptación al mercado. El beneficio más importante fue el utilizar la experiencia y economías de escala del proveedor de TI.

Estos resultados parecen contraponerse entre ellos. Si no se cuenta con una gestión de OTI adecuada, no se podría alcanzar los resultados y beneficios esperados del OTI. Esta contradicción desaparece si consideramos que los principales proyectos de OTI en la muestra son proyectos dirigidos al soporte de operaciones como “help desk”/“call center” y administración de redes. Este tiempo de proyectos requieren procesos de gestión menos complejos.

Este artículo reporta una de las pocas investigaciones empíricas en empresas Mexicanas que ha explorado la relación entre la gestión y los resultados de OTI. Además el diseño de la investigación responde a la necesidad de estudiar OTI de una manera holística y desde varias perspectivas teóricas.

Hay una gran oportunidad para que la industria de servicios informáticos se desarrolle en México. Si esta industria no se desarrolla, empresas grandes y medianas tendrán que importar servicios informáticos para poder mantener sus niveles de competitividad. Por ejemplo, empresas multinacionales operando en México “importan” servicios informáticos y prácticas de gestión de sus filiales en el extranjero. Esto las hace más competitivas con respecto a sus competidores Mexicanos.

El estudio tiene dos limitaciones fuertes. La primera es que la encuesta, y por consiguiente la muestra del estudio, no se hizo en forma aleatoria. Y la segunda es que el tamaño de la muestra limitó en gran medida las posibilidades de análisis estadístico.

En el futuro se debe expandir la muestra para poder identificar aquellos parámetros de gestión que condicionan los resultados y beneficios de OTI. Siguiendo las sugerencias de otros investigadores, el estudio se debe replicar en otros países. Así, mismo, se pueden realizar posteriormente análisis diferenciales de las prácticas de gestión y resultados obtenidos, entre empresas con ámbito Nacional vs. Internacional y entre empresas Grandes y PYMES (pequeñas y medianas empresas). Un análisis cuantitativo puede ser también un siguiente paso de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ambrose, C. (2008). “Aligning Business Expectations With Sourcing Performance”, Latin America. Gartner, Inc.
2. Cross, J. (1995). IT outsourcing: British petroleum’s competitive approach. *Harvard Business Review*, 73(3), 94–102.
3. DiRomualdo, A., & Gurbaxani, V. (1998). Strategic intent for IT outsourcing. *Sloan Management Review*, 39(4), 67–80.
4. Dreyfuss, C. (2008). “The High-Performing Sourcing Organization: What, Where and How”, Latin America. Gartner, Inc.
5. Espino-Rodriguez, T. y Padrón-Robaina V. (2006) A Review of Outsourcing from the resource-based view of the firm, *International Journal of Management Reviews*, 8, 1, 49-70
6. Gilley, M. and Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of “Outsourcing” and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), pp. 763-790.
7. Goo, J., Huang, C., Hart, P. (2008). A Path to Successful IT Outsourcing: Interaction Between Service-Level Agreements and Commitment. *Decision Science*. 39(3).
8. Gopal, A., Sivaramakrishnan, K., Krishnan, M. S., & Mukhopadhyay, T. (2003). Contracts in offshore software development: An empirical analysis. *Management Science*, 49(12), 1671–1683.
9. Gottfredson, M., Puryear, R., & Phillips, S. (2005). Strategic sourcing: From periphery to the core. *Harvard Business Review*, 83(2), 132–140.
10. Grover, V. Teng, J. and Cheon, M. (1998) Towards a Theoretically-based Contingency Model of Information Systems Outsourcing in Willcocks and Lacity (Eds) *Strategic Sourcing of Information Systems*, 79-102.
11. Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. C. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 89–116.

12. Hart, O. (1988). Incomplete contracts and the theory of the firm. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1), 119–139.
13. Hefley, W. E.; & Loesche, E. A. (2006). The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL): Part One, Model Overview. [ITSqc Working Paper Series # CMU-ITSQC-WP-06-001]. Pittsburgh, PA: IT Services Qualification Center, Carnegie Mellon University.
14. Karamouzis, F. (2008). “Global Sourcing: What Does It Mean to Latin American CIOs?”, Latin America. Gartner, Inc.
15. Kern, T., Willcocks, L. and Heck, E. (2002). The winner's curse in IT “Outsourcing”: strategies for avoiding relational trauma. *California Management Review*, 44(2), pp. 47-69.
16. Koh, K., Ang, S., & Straub, D. (2004). IT outsourcing success: A psychological contract perspective. *Information Systems Research*, 15(4), 356-373.
17. Kumar, K. and Willcocks, L. (1996) “Offshore” Outsourcing: A Country Too Far? *Proceeding Of The Fourth European Conference in Information Systems*, June, Lisbon.
18. Lacity, M. C. and Willcocks, L. P. (1998). An empirical investigation of information technology sourcing practices: lessons from experience. *MIS Q.* 22, 3 (Sep. 1998), 363-408.
19. Lee, J. N., & Kim, Y. G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing: Conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29–61.
20. Lee, J. N., & Kim, Y. G. (2005). Understanding outsourcing partnership: A comparison of three theoretical perspectives. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(1), 43–58.
21. Leiblein, M., Reuer, J. and Dalsace, F. (2002). Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance. *Strategic Management Journal*, 23, pp. 817-833.
22. Mahnke, V. (2001). The process of vertical dis-integration: an evolutionary perspective on “Outsourcing”. *Journal of Management and Governance*, 5, pp. 353-379.
23. Mahnke, V. Overby, M. and Vang, J. (2005). Strategic Outsourcing of IT Services: Theoretical Stocktaking and Empirical Challenges, *Industry and Innovation*, 12, 2, 205-253.
24. Mani, D., Barua, A., & Whinston, A. B. (2006). Successfully governing business process outsourcing relationships. *MIS Quarterly Executive*, 5(1), 15–29.
25. Matlus, R., Potter, K., Longwood, J., Scardino, L., Da Rold, C., Chamberlin, T., Drew, C., Grant, P., Hallawell, A., Feiman, J., Kavanagh, K., Tenneson, C., Karamouzis, F., Marriott, I., Anderson, D., Young, A. Couture, A., Maurer, W., Tramacere, G., Lheureux, B., Brown, R. y Goodness, E. (2007). Hype Cycle for IT Outsourcing, 2007 . Gartner, Inc.
26. Navarrete and Pick (2005). Initial Selective Information Technology Outsourcing: An Exploratory Study of Large Organizations in Mexico, *Journal of information Technology Cases and Applications*, 4, 1, 34-55.
27. Pardo Merino, A. y Ruíz Díaz, M. (2002) SPSS 11 Guía para el análisis de datos, Mc Graw Hill, Madrid.
28. Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
29. Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: Leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40(4), 9–21.
30. Quinn, J.B. (1992). Intelligent Enterprise: a Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. New York: Free Press.
31. Rajkumar, T.M. and Dawley, D.L. (1998) Problems and “Offshore” Development of Software in Willcocks and Lacity (Eds) *Strategic Sourcing of Information Systems*, 369-386.
32. Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms1. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263.
33. Saunders, C., Gebelt, M., & Hu, Q. (1997). Achieving success in information systems outsourcing. *California Management Review*, 39(2), 63–79.
34. Scardino, L. Potter, K. Young, A. Stone, L. Da Rold, C. Huntley, H. Dreyfuss, C. Longwood, J. Tramacere, G. Maurer, W. (2006). Gartner on Outsourcing, 2006-2007. Gartner, Inc.
35. Smith, M. A., Mitra, S. and Narasimhan, S. (1998). Information systems “Outsourcing”: a study of preevent firm characteristics. *Journal of Management of Information Systems*, 15(2), pp. 61-93.
36. Trejo Flores L. (2008). Características Organizacionales que Favorecen o Inhiben la Decisión de “Outsourcing” de los Servicios de Tecnología de Información [Organizational Characteristics that Drive or **Inhiben** Information Technology

- Outsourcing Decision] Phd Disertation. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Cd. de México.
37. Trejo Flores, L.; Navarrete, C. J.; Gomez, J. (2008). Factores que Influyen la Decisión de “Outsource” Tecnologías de Información. *Proceeding of the Fourteen American Conference of Information System*, Aug, 14-17, Toronto, ON. Canada.
 38. Willcock, L. and Lacity, M. (1998) *Strategic Sourcing of Information Systems*, John Wiley & Sons, Chichester, England.
 39. Young, A. and Dreyfuss, C. (2006). “User Survey Analysis: Strategies for IT Outsourcing”, Latin America. Gartner, Inc.

ANEXO 1. CUESTIONARIO

Encuesta sobre Outsourcing de TI

Para efectos de esta encuesta considere que el Outsourcing de TI (Tecnología de Información) se define como “Un servicio o servicios que se contratan con un proveedor externo, a través de un contrato por varios años, para administrar los servicios del área de TI.

Para proporcionar este servicio es posible que la empresa transfiera sus activos de TI y el personal del área de Sistemas a la empresa que va a proveer el servicio de TI.

Adicionalmente, es importante mencionar que Outsourcing de TI no es proveer personal por honorarios o como asimilado para realizar estos servicios internamente.

Por favor conteste esta encuesta marcando con una X las opciones que corresponden a su respuesta. La información de sus respuestas es totalmente confidencial y **solo se reportaran resultados acumulados y previo tratamiento estadístico. Para que los resultados del estudio tengan la calidad** es importante que contestes todas las preguntas de la sección que corresponda

Datos de la persona que contesta la encuesta

Nivel Jerárquico (puesto en la empresa)	<input type="checkbox"/> Propietario	<input type="checkbox"/> Directivo	<input type="checkbox"/> Gerente	<input type="checkbox"/> Asesor/Consultor	<input type="checkbox"/> Otro
Área a la que pertenece (donde colabora)	<input type="checkbox"/> Dirección General	<input type="checkbox"/> Administración / Finanzas	<input type="checkbox"/> Mercadotecnia / Ventas	<input type="checkbox"/> Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> Operaciones
	<input type="checkbox"/> Sistemas o TI	<input type="checkbox"/> Auditoría	<input type="checkbox"/> Logística	<input type="checkbox"/> Otro	

País de origen: _____ **email donde desea que le enviemos resultados del estudio** _____

Datos de la empresa

Tamaño (No. de empleados):	<input type="checkbox"/> de 0 a 10	<input type="checkbox"/> de 11 a 50	<input type="checkbox"/> de 51 a 100	<input type="checkbox"/> de 101 a 250	<input type="checkbox"/> Más de 250
Antigüedad en su mercado principal (No. de años):	<input type="checkbox"/> menos de 3	<input type="checkbox"/> de 3 a 6	<input type="checkbox"/> de 6 a 9	<input type="checkbox"/> más de 9	
Industria (s) donde opera la empresa: (seleccione más de una, si aplica)	<input type="checkbox"/> Construcción	<input type="checkbox"/> Manufactura	<input type="checkbox"/> Automotriz	<input type="checkbox"/> Servicios Financieros / Seguros	<input type="checkbox"/> Servicios Turísticos
	<input type="checkbox"/> Transportación / Logística	<input type="checkbox"/> Farmacéutica / Química / Plástico	<input type="checkbox"/> Comercio / Retail Detallistas / Tiendas dep	<input type="checkbox"/> Tecnología / Electrónica y Telecomunicaciones	<input type="checkbox"/> Otros servicios
¿Cuánto de los ingresos de la empresa se asigna a TI?	<input type="checkbox"/> entre 1 y 3 %	<input type="checkbox"/> entre 4 y 6 %	<input type="checkbox"/> entre 6 y 9 %	<input type="checkbox"/> más del 10 %	
El área de TI es importante para el negocio en términos de: (seleccione más de una, si aplica)	<input type="checkbox"/> Diferenciación respecto de la competencia	<input type="checkbox"/> Adaptabilidad del negocio al mercado	<input type="checkbox"/> Crecimiento	<input type="checkbox"/> Internacionalización	<input type="checkbox"/> Reducción de costos
Ámbito de operación geográfica de la empresa:	<input type="checkbox"/> DF/Metropolitana	<input type="checkbox"/> Regional	<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Internacional	
Estructura del área de TI	<input type="checkbox"/> Centralizada (toma de decisiones en una sola localidad)	<input type="checkbox"/> Centralizada y con áreas autónomas distribuidas	<input type="checkbox"/> Descentralizada (toma de decisiones en varios localidades)		
¿A quién le reporta el responsable del área de TI?	<input type="checkbox"/> Presidencia / Dirección General	<input type="checkbox"/> Corporativo TI	<input type="checkbox"/> Dirección de Operaciones	<input type="checkbox"/> Dirección de Finanzas	
	<input type="checkbox"/> Otro (especifique): _____				

Razones estratégicas para iniciar el Outsourcing de TI

De los siguientes aspectos cuáles son retos más importantes que enfrenta o enfrentó su empresa que lo enfocaron a gestionar el Outsourcing de TI, o que lo pueden llevar a tomar esa decisión.

Pondere del 1 al 6, considerando 1 como lo más importante y 6 lo menos importante para su empresa

Importancia		Importancia	
Responder rápida y efectivamente a las necesidades de cambio de nuestros clientes	<input type="checkbox"/>	Desarrollar y comercializar nuevos productos o servicios rápida y efectivamente (alta disponibilidad, precios competitivos)	<input type="checkbox"/>
Responder rápida y efectivamente a los cambios de estrategias de nuestros competidores actuales	<input type="checkbox"/>	Crear preventivamente altas barreras de entrada a nuestra industria para evitar nuevos competidores	<input type="checkbox"/>
Tendencia hacia la "personalización masiva"	<input type="checkbox"/>	Responder rápida y efectivamente a las necesidades de cambio de nuestros proveedores	<input type="checkbox"/>

Mencione otros retos que ha enfrentado su empresa y que pudo o puede cubrir con el Outsourcing de TI

¿Su empresa tiene actualmente servicios de TI contratados a través del esquema de Outsourcing?	<input type="checkbox"/> Si continúe con la siguiente sección para empresas con Outsourcing de TI	<input type="checkbox"/> No Pasé a la sección para empresas que no tienen actualmente Outsourcing de TI
---	---	---

¿Cómo se gestiona el proceso de outsourcing de TI en su organización?

	SI	NO	En desarrollo	
¿Se tiene establecida una estrategia sistemática para realizar Outsourcing de TI?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Qué elementos se consideraron para definir la estrategia de Outsourcing de TI en su empresa? (seleccione todas las que apliquen)	<input type="checkbox"/> Estrategias del negocio	<input type="checkbox"/> Fortalezas y debilidades del área de TI	<input type="checkbox"/> Estructura y Organización del área de TI	<input type="checkbox"/> Infraestructura de TI
	<input type="checkbox"/> Capacidades internas actuales del área de TI	<input type="checkbox"/> Desarrollo de la industria de TI	<input type="checkbox"/> Requerimientos de áreas de negocios para el área de TI	<input type="checkbox"/> Alternativas de proveedores de Outsourcing de TI
	<input type="checkbox"/> Otro (especifique): _____			
¿Quiénes participaron en la definición de la estrategia de Outsourcing de TI?	<input type="checkbox"/> CEO	<input type="checkbox"/> CIO	<input type="checkbox"/> Directores de área	<input type="checkbox"/> Consultores TI
	<input type="checkbox"/> Otros (especifique): _____			
¿Qué riesgos se identificaron como parte de la decisión del outsourcing?	<input type="checkbox"/> Riesgos económicos	<input type="checkbox"/> Riesgos sobre competitividad	<input type="checkbox"/> Riesgos tecnológicos	<input type="checkbox"/> Riesgos sobre confidencialidad de información
	<input type="checkbox"/> Otros (especifique): _____			
¿Qué personas de su empresa intervienen en la administración y control del desempeño de los proveedores de Outsourcing de TI? (IT Governance Team)	<input type="checkbox"/> CEO	<input type="checkbox"/> CIO	<input type="checkbox"/> Directores de área	<input type="checkbox"/> Personas del área de TI
	<input type="checkbox"/> Otros (especifique): _____			
¿Cuántos proveedores de servicios de Outsourcing de TI tiene actualmente?	<input type="checkbox"/> Un proveedor	<input type="checkbox"/> Dos proveedores	<input type="checkbox"/> 3 o 4 proveedores	<input type="checkbox"/> Más de cuatro proveedores
¿Cuántas veces ha cambiado de proveedor de Outsourcing de TI y por qué?	Número de veces _____		Razones: _____	
¿Cómo se administran las operaciones de Outsourcing de TI? (seleccione todas las que apliquen)	<input type="checkbox"/> Administración del contrato	<input type="checkbox"/> Métricas de niveles de servicio	<input type="checkbox"/> Métricas de objetivos del negocio	<input type="checkbox"/> Tablero de control de proveedores (Dashboard)
	<input type="checkbox"/> Otros (especifique): _____			
¿Cuál es la duración de los contratos que tienen o han tenido para Outsourcing de TI? (seleccione más de una, si aplica)	<input type="checkbox"/> Corto plazo (1-2 años)	<input type="checkbox"/> Mediano plazo (2-5 años)	<input type="checkbox"/> Largo plazo (Más 5 años)	<input type="checkbox"/> Otro (especifique): _____
¿Cuál es el alcance de los contratos que tienen o han tenido para Outsourcing de TI? (seleccione más de una, si aplica)	<input type="checkbox"/> Por proyecto (s)	<input type="checkbox"/> Por servicio (s)	<input type="checkbox"/> Total (todas las operaciones y servicios de TI)	<input type="checkbox"/> Otro (especifique): _____
¿Qué mecanismos se han implementado para mejorar la administración de Outsourcing de TI?	<input type="checkbox"/> Implementación de retroalimentación del proveedor	<input type="checkbox"/> Auditorías	<input type="checkbox"/> Certificaciones	<input type="checkbox"/> Implementación de mejores prácticas de la industria
	<input type="checkbox"/> Otros (especifique): _____			

Resultados del Outsourcing de TI

¿El día de hoy que porcentaje del presupuesto de TI, se invierte en Outsourcing? tome en cuenta las inversiones y los gastos incurridos en TI durante el año fiscal 2006, la contratación de recursos humanos, técnicos y servicios requeridos que se contrataron por la administración del área interna de TI y por los proveedores de TI		<input type="checkbox"/> menos del 20%	<input type="checkbox"/> entre 20% y 40%	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> entre 60 y 80%	<input type="checkbox"/> Más del 80%	
¿Cuando la empresa inició el Outsourcing de TI, que proporción de su presupuesto total de TI invirtió bajo este esquema? considere los mismos criterios que la pregunta anterior		<input type="checkbox"/> menos del 20%	<input type="checkbox"/> entre 20% y 40%	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> entre 60 y 80%	<input type="checkbox"/> Más del 80%	
Tamaño del área de TI o de Sistemas, antes del Outsourcing de TI:	<input type="checkbox"/> De 0 a 10 empleados	<input type="checkbox"/> De 11 a 50 empleados	<input type="checkbox"/> De 51 a 100 empleados	<input type="checkbox"/> Más de 100 empleados
Tamaño del área de TI o de Sistemas, después del Outsourcing de TI:	<input type="checkbox"/> De 0 a 10 empleados	<input type="checkbox"/> De 11 a 50 empleados	<input type="checkbox"/> De 51 a 100 empleados	<input type="checkbox"/> Más de 100 empleados
¿El Outsourcing de TI le ha permitido a la empresa?: (seleccione más de una, si aplica)	<input type="checkbox"/> Diferenciarse de la competencia	<input type="checkbox"/> Adaptarse al mercado	<input type="checkbox"/> Fomentar el crecimiento de la empresa	<input type="checkbox"/> Apoyar la internacionalización de la empresa
¿Qué beneficios ha obtenido su empresa con la contratación de Outsourcing de TI?: (seleccione más de una, si aplica)	<input type="checkbox"/> La empresa se ha enfocado más a los procesos centrales del negocio		<input type="checkbox"/> La empresa utiliza la experiencia: escala del proveedor en recurso tecnológicos, y gestiona su estru	
	<input type="checkbox"/> La empresa ha tenido acceso a la última tecnología y ha evitado la obsolescencia de los cambios		<input type="checkbox"/> Otro (especifique): _____	